Quaderns per a la Inclusió Social, 2

inclusió

Sinergies en temps de crisi: els centres especials d'ocupació

SILVIA GIMÉNEZ RODRÍGUEZ

[publicacions] urv

Càtedra
d'Inclusió Social

Sinergies en temps de crisi: els centres especials d'ocupació

Silvia Giménez Rodríguez

[publicacions] urv

Tarragona, 2012

Edita:
Publicacions URV

1a edició: Maig del 2012
ISBN: 978-84-8424-215-4
Dipòsit legal: T-696-2012

Publicacions de la Universitat Rovira i Virgili:
Av. Catalunya, 35 - 43002 Tarragona
Tel. 977 558 474 - Fax: 977 558 393
www.urv.cat/publicacions
publicacions@urv.cat

Aquesta editorial és membre de la Xarxa Vives i de l'UNE, fet que garanteix la difusió i comercialització de les seves publicacions a escala estatal i internacional.

Índex

Sinergies en temps de crisi: els centres especials d'ocupació

Silvia Giménez Rodríguez
Departament de Ciències Socials
Universitat Rey Juan Carlos
silvia.gimenez@urjc.es

Resum: *Els centres especials d'ocupació (CEO) són una fórmula de treball protegit per a persones amb discapacitat. Donen feina a la majoria de la població activa discapacitada en unes condicions d'estabilitat més bones que l'ocupació ordinària. Aquesta fórmula és molt beneficiosa quant a ocupabilitat però no sembla ser-ho tant en relació amb la inclusió social del col·lectiu. Diferents autors en mostren una limitació destacada: la segregació del col·lectiu, ja que bloquegen la incorporació del treballador discapacitat a l'ocupació ordinària. No obstant això, en èpoques de crisi econòmica com l'actual, les virtuts de l'economia de l'ocupabilitat tornen el protagonisme a la filosofia de la inclusió, més enllà de la inclusió en el mercat laboral. Aquest estudi pretén reflexionar sobre les possibles millores dels CEO, fonamentalment en la col·laboració entre ells mateixos, per crear sinergies que els ajudin a ser cada dia més rendibles i, per tant, per evitar que en perilli l'existència. Això comportarà un increment de la creació d'ocupació per a aquest col·lectiu, malgrat el decreixement en la creació de l'ocupació ordinària en tots els altres grups de la població.*

Paraules clau: *discapacitat, mercat de treball, centres especials d'ocupació, investigació, acció participativa.*

Abstract: *Special Employment Centers (SECs) are a form of sheltered employment for disabled people. They employ most of the disabled workforce in conditions of greater stability than ordinary employment. This type of center is very beneficial in terms of employability, but does not seem as good in relation to social inclusion of this population group. Different authors show a notable limitation: segregation of this group, by blocking the incorporation of disabled workers to regular employment. However, in times of economic crisis like the present, the economy of employability has the virtue to return the spotlight to the philosophy of inclusion, beyond the inclusion in the labor market. This work is focused to reflect on possible improvements of the SECs, mainly in the collaboration among each other, to create synergies that help them become increasingly profitable and, therefore, to avoid endangering its existence. This will become in increased job creation for this group, despite the decline in regular employment creation in all other population groups.*

Keywords: *disability, labour market, special employment centres, research, participatory action.*

Silvia Giménez Rodríguez

Doctora en Ciències Polítiques i Sociologia. Màster en Drogodependències i SIDA. Treballadora social. Professora del Departament de Ciències Socials de la Universitat Rey Juan Carlos i membre del grup de treball GIESA: Grup d'Investigacions i Estudis Socials Avançats de la Universitat Rey Juan Carlos. Línies d'investigació: salut, exclusió social, cooperació al desenvolupament.

1. Discapacitat i inclusió en el mercat de treball

1.1 Centres especials d'ocupació

La Llei d'integració social dels minusvàlids (actualment limitada en la terminologia), en el títol VII contempla dues vies d'integració laboral per a persones amb discapacitat:

a) D'una banda, la via d'integració en empreses ordinàries, empreses de més de 50 treballadors amb l'obligació de comptar amb un nombre no inferior al 2% de persones amb discapacitat (quota de reserva). Aquestes persones s'han d'integrar al lloc de treball sota el paraigua de l'Estatut dels Treballadors i la resta de legislació laboral ordinària.

b) D'altra banda, la via del «treball protegit». En general, s'entén que un lloc de treball està protegit quan l'accés o la permanència en el lloc de treball eludeix totalment o parcialment la lliure concurrència amb els altres treballadors. En aquesta línia d'inserció laboral, les persones amb discapacitat poden acollir-se a la fórmula dels centres especials d'ocupació (CEO), regulats pel Reial decret 2273/1985, de 17 de juliol.

El desenvolupament dels centres especials d'ocupació (CEO) té el seu origen en la Llei 13/1982, de 7 d'abril, d'integració social dels minusvàlids (LISMI). En l'article 42 es recull la definició dels CEO com «aquells [centres] l'objectiu principal dels quals sigui el de realitzar un treball productiu, que participi regularment en les operacions del mercat, i tingui com a finalitat assegurar una feina remunerada i la prestació dels serveis d'ajust personal i social que en requereixin els treballadors minusvàlids, alhora que sigui un mitjà d'integració del nombre més elevat de minusvàlids al règim de treball normal».

Actualment s'entén que els CEO han de tenir en la plantilla almenys un 70% de persones amb una discapacitat igual o superior al 33%; compten amb beneficis econòmics; poden ser creats des de la iniciativa pública, privada o mixta, indistintament, i poden ser amb ànim o sense de lucre. A més, han d'estar inscrits a les comunitats autònomes i a l'INEM, i han de comptar amb un pla de viabilitat. L'article 10 de la LISMI estableix que es podran finançar amb ajudes de l'Administració, com subvencions per al lloc de treball de cada persona amb discapacitat, bo-

nificacions de la quota empresarial de la Seguretat Social i subvencions per a l'adaptació dels llocs de treball i l'eliminació de barreres. L'article 11 també estableix que les administracions podran establir convenis amb els CEO amb compensacions econòmiques per equilibrar-ne el pressupost quan siguin declarats d'utilitat pública.

No obstant això i de manera excepcional, les empreses públiques i privades podran quedar exemptes de l'obligació del compliment de la quota de reserva, sempre que s'apliqui alguna de les següents mesures alternatives (Ballesteros, 2011: 16-17):

Formalització d'un contracte mercantil o civil amb un centre especial d'ocupació, o amb un treballador autònom amb discapacitat, per al subministrament de primeres matèries, maquinària, béns d'equipament, o qualsevol altre tipus de béns necessaris per al desenvolupament normal de l'activitat de l'empresa que opta per aquesta mesura.

- Formalització d'un contracte mercantil o civil amb un centre especial d'ocupació, o amb un treballador autònom amb discapacitat, per a la prestació de serveis aliens i suplementaris a l'activitat normal de l'empresa.
- Realització de donacions i d'accions de patrocini, sempre de caràcter monetari, per al desenvolupament d'activitats d'inserció laboral i de creació d'ocupació de persones amb discapacitat.
- Constitució d'un enclavament laboral, prèvia subscripció del corresponent contracte amb un centre especial d'ocupació.

L'enclavament laboral és una figura regulada com a mesura de foment de l'ocupació de les persones amb discapacitat pel Reial decret 290/2004, de 20 de febrer, on es defineix com «el contracte entre una empresa del mercat ordinari de treball, anomenada empresa col·laboradora, i un centre especial d'ocupació per a la realització d'obres o serveis que mantinguin relació directa amb l'activitat normal que desenvolupa, per a la realització de la qual un grup de treballadors amb discapacitat del centre especial d'ocupació es desplaça temporalment al centre de treball de l'empresa col·laboradora. Amb el desenvolupament dels enclavaments es pretén afavorir el pas del treballador des dels centres especials d'ocupació a les empreses del mercat ordinari, aconseguir que l'empresa col-laboradora tingui un més bon coneixement de les capacitats i aptituds dels treballadors amb discapacitat i facilitar a les empreses el compliment

de l'obligació de la quota de reserva legal del 2% de treballadors amb discapacitat establerts en l'art. 38.1 de la LISMI» (Jordán de Urríes i Verdugo, 2010: 8).

Una de les observacions que es fan als CEO està relacionada amb la dependència que mantenen amb les subvencions de l'Administració pública, més enllà de les subvencions de l'àmbit laboral (Casado, 1997:4). A continuació mostrem on es destinen els ajuts de l'Administració pública:

A finançar parcialment projectes generadors d'ocupació (creació o ampliació de centres): *a)* subvenció per a assistència tècnica *b)* subvenció financera de fins a 3 punts d'interès *c)* subvenció per a la inversió fixa en projectes de reconegut interès social *d)* el màxim a subvencionar pels conceptes anteriors, en funció del percentatge de treballadors minusvàlids
A ajudar al manteniment de llocs de treball: *e)* subvenció del cost salarial *f)* bonificació de la quota empresarial a la Seguretat Social *g)* subvenció per a l'adaptació de llocs de treball *h)* subvenció, en una sola ocasió, per equilibrar i sanejar financerament els centres *i)* subvenció per equilibrar el pressupost de centres sense ànim de lucre, declarats d'utilitat pública

Font: Elaboració a partir de Ballesteros, 2011: 19.

Seguint Jordán de Urríes i Verdugo (2010: 28) hi ha unanimitat entre els estudiosos en afirmar que els objectius dels CEO no s'arriben a complir. El primer d'ells, relatiu a proporcionar una alternativa d'ocupació a aquelles persones discapacitades que no es poden integrar en l'ocupació ordinària, és evident que sí que es du a terme. Els CEO ocupen a Espanya un gran nombre de treballadors discapacitats, uns 50.000, la qual cosa els garanteix una feina remunerada. No obstant això, l'objectiu dels CEO relatiu a assegurar la prestació de serveis d'ajustament personal i social que en requereixin els treballadors i el de ser un mitjà

d'integració a l'ocupació ordinària no s'han aconseguit assolir. D'aquests 50.000 treballadors pocs són els que fan el pas d'integrar-se en el mercat laboral ordinari. El CEO, concebut com un mecanisme de transició cap a l'ocupació ordinària, erra en fagocitar-ne l'ocupació estable, que és l'objectiu final d'ocupació dels treballadors amb discapacitat (Cueto *et alii*, 2009; López i Seco, 2005). Aquests autors critiquen el caràcter segregacionista d'aquests centres no per existir sinó per la selecció que es fa dels treballadors.

Sorgeix, com podem comprovar, el debat sobre si els CEO realitzen una feina segregacionista o integradora dels treballadors amb discapacitat en la societat. Seguint Tezanos (2001), un dels factors porta d'entrada en el procés d'exclusió social és el denominat «laboral», la qual cosa fa referència a la importància de l'ocupació com a mitjà per adquirir una economia autònoma —per establir relacions de pertinença—, com a mitjà per a l'autorealització de la persona i com a mitjà per socialitzar-se. Entre els agents de socialització trobem l'empresa (Giménez, 2000). Un CEO actua com aquella empresa que inclou en el mercat laboral persones amb grans dificultats d'integració en l'ocupació ordinària, a més de ser una via de principal importància en la incorporació al mercat laboral de persones amb discapacitat severa amb baixos nivells de productivitat, la qual cosa genera unes condicions de seguretat molt beneficioses per al col·lectiu. Però, d'altra banda, la socialització que es du a terme en aquests centres és entre persones fonamentalment de la mateixa condició, de manera que s'impedeix l'obertura cap a la relació amb altres persones sense discapacitat. Hi ha una integració laboral però no es genera una sociabilitat amb la comunitat que pugui proporcionar una socialització sense guetos que aïllin aquestes persones.

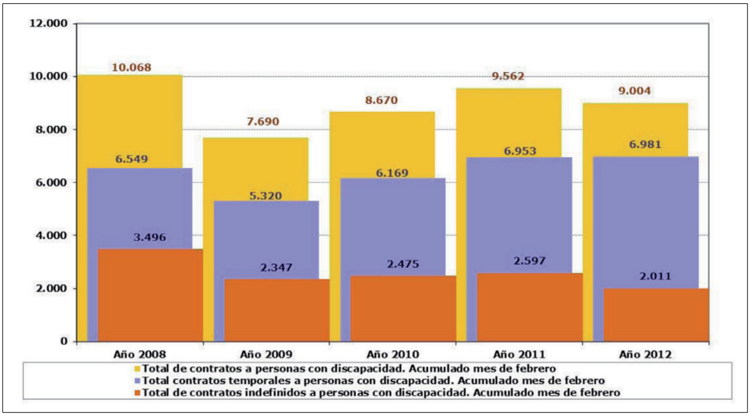
1.2 Crisis econòmiques i ocupabilitat de persones discapacitades

Segons les dades, acumulades el febrer del 2012, de l'Observatori Estatal de la Discapacitat, es percep que durant els mesos de gener i febrer del 2012 s'havien realitzat 9.004 contractes a persones amb discapacitat a Espanya en relació amb els 9.562 contractes en aquest mateix període de l'any el 2011, la qual cosa suposa un descens en la contractació d'aquest

col·lectiu del 5,8%. Per tant, es constata la tendència de contractació a la baixa en l'últim any.

Si bé el creixement d'ocupació de persones amb discapacitat va arribar al seu punt màxim el 2008 i va baixar substancialment el 2009, els dos anys següents es va recuperar fins a aconseguir gairebé el 2011 les dades del 2008. Però el 2012 va començar invertint aquesta tendència de creixement.

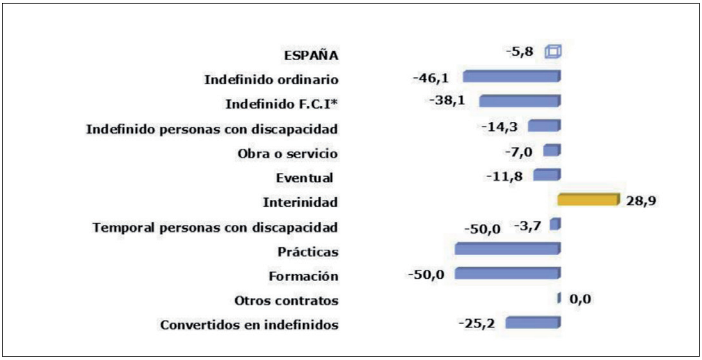
Distribució de la contractació a persones amb discapacitat segons els tipus de contractes. Dades acumulades el febrer. Espanya, 2008-2012



Font: Informe sobre la contractació de persones amb discapacitat a Espanya, Observatori Estatal de la Discapacitat, dades acumulades el febrer de 2012, p. 2.

En comparació amb els dos primers mesos de l'any 2011, el 2012 totes les variacions en la contractació indefinida són negatives. En la contractació eventual, les variacions també són negatives excepte en els casos «d'interinitat», on es produeix una variació del 28,9% (amb 415 contractes d'interinitat més que en aquest mateix període del 2011). La contractació indefinida el 2012 baixa el 22,6% enfront d'un lleu augment del 0,4% de la contractació temporal respecte a l'any 2011 (ICPDE, 2012: 4).

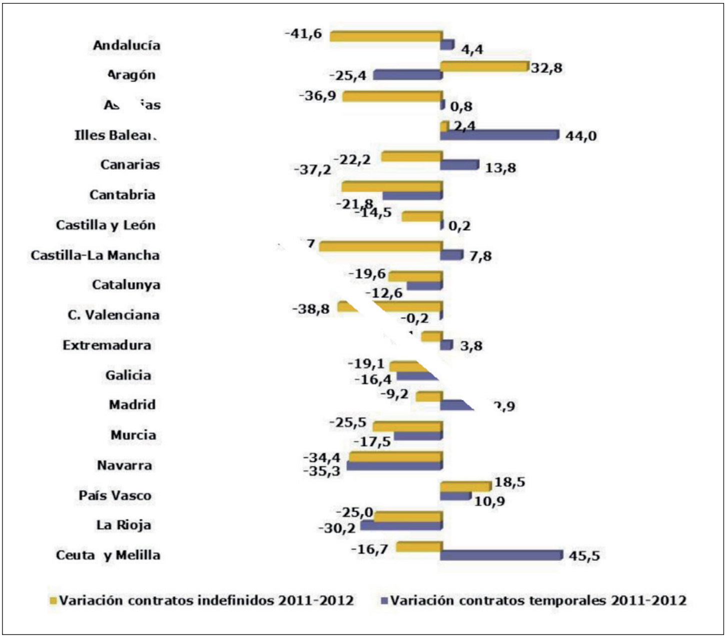
Variació del nombre de contractes a persones amb discapacitat, per tipus de contracte. Dades acumulades el febrer, 2011-2012



*FCI: Foment de la contractació indefinida. Font: Servei Públic d'Ocupació Estatal (SPOE). Elaboració: Observatori Estatal de la Discapacitat, 2012, p. 4.

Quant a l'ocupabilitat de les persones amb discapacitat per comunitats autònomes, durant els dos primers mesos del 2012 en totes s'ha reduït el nombre de contractes de durada indefinida a excepció d'Aragó (32,8%), les illes Balears (2,4%) i el País Basc (18,5%), respecte a aquest mateix període del 2011. Quant a la contractació de durada eventual, totes les comunitats autònomes presenten increments respecte al gener i al febrer del 2011 excepte Aragó (-22,9%), Cantàbria (-21,8%), Catalunya (-12,6%), Galícia (-16,4%), Múrcia (-17,5%), Navarra (-35,3%) i la Rioja (-30,2%) (ICPDE, 2012: 5).

Variació dels contractes a persones amb discapacitat per tipus de contractes, segons comunitats autònomes. Dades acumulades el febrer, 2011-2012

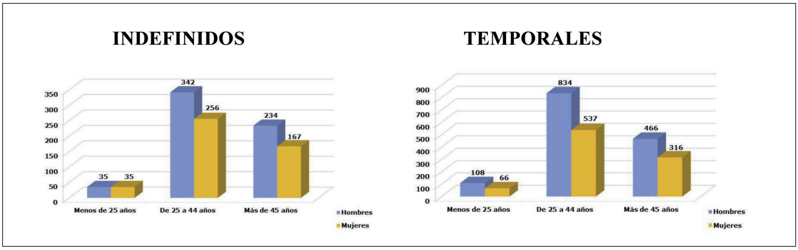


Font: Servei Públic d'Ocupació Estatal (SPOE). Elaboració: Observatori Estatal de la Discapacitat, 2012, p. 7.

Del total de nous empleats amb contracte indefinit, en relació amb persones amb discapacitat, durant els dos primers mesos del 2012, el 57,2% han estat homes (611) i el 42,8% dones (458). Per edats, el 6,5% d'aquests contractes (70) s'han signat amb treballadors menors de 25 anys; el 55,9% (598), amb treballadors d'entre 25 i 44 anys, i el 37,5% (401), amb treballadors de més de 45 anys. Per comunitats autònomes, Catalunya és la que ha registrat un nombre més gran de contractes indefinits a persones amb discapacitat, amb 198 contractes (el 18,5% del total); seguida de Madrid, amb 194 (18,1%), i el País Valencià amb un total de 116 contractes indefinits (el 10,9% del total). Així mateix, el 62,0% dels contractes indefinits fets a persones amb discapacitat han estat a

jornada completa (gairebé 7 de cada 10 contractes han estat signats per homes), el 34,0% a temps parcial i el 4,0% a jornada fixa discontínua.

Nombre de contractes indefinits i temporals per a persones amb discapacitat per sexe i edat. Dades acumulades el febrer, any 2012



Font: Servei Públic d'Ocupació Estatal (SPOE). Elaboració: Observatori Estatal de la Discapacitat, 2012.

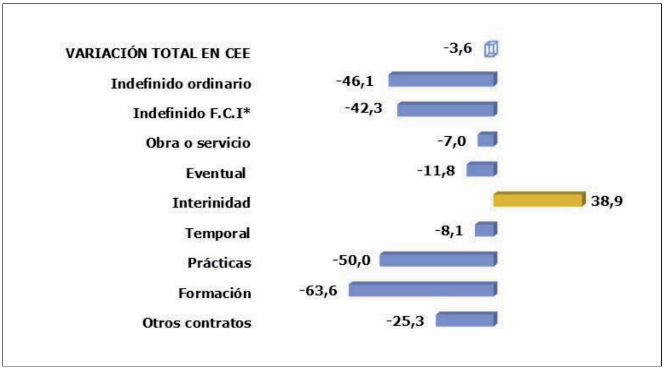
Quant als contractes temporals per a persones amb discapacitat, el 60,5% han estat per a homes (1.408) i el 39,5% per a dones (919). Per edats, el 7,5% d'aquests contractes (174) s'han signat amb treballadors menors de 25 anys; el 58,9% (1.371), amb treballadors d'entre 25 i 44 anys, i el 33,6% (782), amb treballadors de més de 45 anys. Per comunitats autònomes, Catalunya és el lloc en què s'ha registrat un nombre més gran de contractes temporals a persones amb discapacitat, amb 455 (19,6%); a continuació hi ha Madrid, amb 365 (15,7%), i Andalusia, amb 326 (14,0%). A més a més, el 59,9% dels contractes temporals per a persones amb discapacitat han estat a jornada completa i el 40,1% a temps parcial (ICPDE, 2012:9-11).

Quant als centres especials d'ocupació (CEO) han reduït la seva contractació a persones amb discapacitat en el 3,6% menys que en aquest mateix període de gener i febrer del 2011, la qual cosa suposa un 65,4% sobre el total de la contractació a persones amb discapacitat a Espanya. El nombre de contractes indefinits en aquest període del 2012 disminueix el 43,3%. Els contractes temporals van créixer, no obstant això, un 1,6% el gener i el febrer del 2011.

Exceptuant els contractes d'interinitat, els altres tipus de contractes han disminuït substancialment en comparació amb els dos primers me-

sos del 2011. Cal assenyalar que el 89,8% de la contractació acumulada durant l'any 2012 en aquests centres ha estat temporal, enfront de només el 3,9% de contractes indefinits.

Variació del nombre de contractes a persones amb discapacitat en centres especials d'ocupació, per tipus de contracte. Dades acumulades el febrer, 2011-2012



*FCI: Foment de la contractació indefinida. Font: Servei Públic d'Ocupació Estatal (SPOE). Elaboració: Observatori Estatal de la Discapacitat, 2012, p. 12.

A les illes Balears (51,2%), Canàries (32,0%), Castella-la Manxa (1,1%), Madrid (9,5%) i el País Basc (15,9%), hi ha hagut un augment de contractació en els CEO. En les altres comunitats autònomes hi ha hagut un descens en la contractació interanual. Destaquen Cantàbria amb un descens del 47,1%, Aragó i Galícia amb el 29,1% i Navarra amb el 26,7%.

L'evolució del mercat de treball en persones discapacitades, especialment en relació amb aquelles que treballen en centres especials d'ocupació, fa que ens adonem que, encara que hagi tardat a manifestar-se, la crisi econòmica també està copejant aquest col·lectiu. Són diferents les variables que poden influir en aquesta situació. Jordán de Urríes i Verdugo (2010: 24-26) contemplen factors que entrebanquen el bon funcionament d'aquest model d'ocupació protegida, com les dificultats en el crèdit, els impagats o els retards en els cobraments de les subvencions. El 36% estan generant problemes de finançament i l'1,8% dels retards estan fent perillar el centre en qüestió. Segons els estudis de Panelistas de FEACEM i de l'Associació Empresarial per a la Discapacitat, si comparem

el primer trimestre del 2008 amb el primer del 2009, ens adonem que el 40% dels CEO havien reduït ocupació. Tots dos autors remarquen, al seu torn, que la Conferència Empresarial Espanyola d'Economia Social, en l'informe *L'economia social a Espanya 2008/2009*, assenyala que 6 de cada 10 CEO van facturar menys en el primer trimestre del 2009 —el 50% tenia la seva plantilla sense activitat i el 40% va reduir l'ocupació el 2009. La facturació disminueix i els ERE augmenten.

En conclusió, podem dir que, com en els altres col·lectius, s'observa la conseqüència de la crisi econòmica en l'ocupació de persones discapacitades i fonamentalment en aquelles que treballen en els CEO, que eren els que més gent d'aquest col·lectiu ocupaven. Per consegüent, és important generar iniciatives que rectifiquin aquesta tendència constatada.

2. Intercooperació entre els centres especials d'ocupació[1]

La inclusió dels col·lectius desfavorits en el mercat laboral és un repte de les societats modernes, sobretot si aquestes es basen en l'estructura constitucional d'estat social i de dret com és el cas d'Espanya. Un estat social comporta un compromís, per part de l'estat, del manteniment de les condicions mínimes per garantir una vida digna a la ciutadania. És per això que organitza un sistema de benestar públic amb el finançament dels contribuents a través dels impostos per evitar o amortir situacions de vulnerabilitat que la lògica capitalista del mercat, en essència, no contempla. Els estats anomenats liberals, si bé deixen en mans de la iniciativa privada el sistema de benestar, han de garantir les condicions d'ocupabilitat mínimes per al progrés de la societat. Així doncs, tant en un model com en l'altre, es percep la necessitat garantir l'ocupabilitat com a factor de dignitat humana i millora de la qualitat de vida ciutadana.

1 Aquest capítol és una síntesi del treball «Metodologia per a la intercooperació entre centres especials d'ocupació» que el grup de treball en Empresa, Diversitat i Vida Independent de la Universitat Pontifícia Comillas va dur a terme dins del Projecte DICE (Discapacidad, Innovación, Calidad y Empleo [Discapacitat , Innovació, Qualitat i Ocupació]) desenvolupat per AFEM en l'àmbit del projecte Integra BBVA-FEACEM-FEAPS. AFEM va editar i publicar el treball el 2011 amb el títol: *Propuestas para la colaboración entre Centros Especiales de Empleo* [Propostes per a la col·laboració entre centres especials d'ocupació]. L'equip de treball interdisciplinar estava format pel Dr. Carlos Ballesteros (expert en economia social), la Dra. Dolores Carrillo (experta en dret del treball i seguretat social), la Dra. Silvia Giménez (experta en sociologia de la salut i exclusió social), la Dra. Pilar Melara (experta en màrqueting, estratègia i gestió de marca), el Dr. Miguel Angel Sanz (expert en processos industrials, ICAI), i el Sr. Ignacio Garcia i la Sra. Sandra Huertas (Unitat de Treball Social).

En aquest sentit, observem que determinats col·lectius tenen l'accés al mercat laboral més restringit segurament per qüestions de caire cultural, la qual cosa a vegades porta les polítiques estatals a generar actuacions de discriminació positiva per poder mantenir uns mínims d'igualtat d'accés a les oportunitats. És el cas de la dona, i també ho és el de les persones amb discapacitat. En aquest últim cas, que és el que ens ocupa aquí, una de les iniciatives de discriminació positiva de l'ocupació protegida per a persones amb discapacitat rau en la figura dels centres especials d'ocupació (CEO).

Els centres especials d'ocupació (CEO) no són centres assistencials, són empreses que han de ser productives i rendibles i que mostren a la societat l'eficiència i la professionalitat dels seus treballadors (el 70% han de ser persones amb discapacitat igual o superior al 33%). En moments de crisis econòmiques, de reformes laborals i de caiguda de beneficis, és important sumar esforços fonamentalment en aquest col·lectiu perquè no se'n vegi excessivament afectada la inserció laboral. Per això és fonamental aconseguir els màxims d'excel·lència en els CEO perquè es puguin mantenir en els nivells de competitivitat que els ha de permetre mantenir-se en actiu. Una de les estratègies per aconseguir-ho és la cooperació entre els CEO, ja sigui per abaratir despeses de gestió, per aprofitar fortaleses de marca o per complementar-se en les tasques productives sense entrar en competència. Una estratègia col·lectiva d'eficiència empresarial i humana que ajudarà a afrontar els problemes dels CEO de manera conjunta és el flux d'informació i la coordinació entre organitzacions, que afavorirà l'intercanvi d'idees i aportarà solucions per resoldre problemes comuns.

És important tenir en compte que, malgrat les virtuts i el bon funcionament dels CEO, hi ha algunes deficiències que haurien de ser abordades. La dificultat d'alguns CEO d'afavorir la circulació dels treballadors amb discapacitat al mercat ordinari de treball porta els CEO a convertir-se en «àmbits laborals paral·lels». Així mateix, en alguns casos els CEO «s'han convertit en empreses l'objectiu prioritari de les quals és la productivitat i la competitivitat en condicions laborals precàries i sense sindicació» (Rubio Arribas, 2003). La formació de la plantilla de treballadors a vegades és una assignatura pendent que no es potencia de manera prioritària, i la dificultat d'adquirir habilitats socials i laborals genera una falta d'expectatives dels CEO com una alternativa de transició per a la qual van ser creats.

A continuació es mostren diverses línies proposades per a la cooperació entre diferents CEO.

2.1 Metodologia investigació acció participativa (IAP) per intercooperar

És fonamental entendre que un centre especial d'ocupació, a més de ser una empresa d'inserció laboral específica, és la introducció a la integració social de moltes persones que veuen en el món laboral la porta d'entrada cap a l'exercici dels seus drets de ciutadania, d'una millor qualitat de vida i de potenciació d'una autonomia i una independència de no tan fàcil accés com en altres col·lectius. Però els CEO no són artefactes aïllats, són llocs de treball que es troben dins d'una comunitat i un territori, i la integració dels seus treballadors serà en aquesta comunitat i en aquest territori. És per això que ens sembla important que la viabilitat dels CEO no només depengui d'una cooperació entre ells mateixos, sinó que requereixi una cooperació amb tots i cadascun dels agents socials de la comunitat. Els CEO no només han de ser valorats econòmicament per la qualitat dels productes que ofereixen, sinó també per la funció social que compleixen, de socialització d'integració en la comunitat dels seus treballadors, persones amb diversitat funcional.

Ballesteros *et alii* (2011: 40-63) proposen una metodologia per intercooperar basada en la Investigació Acció Participativa per al diagnòstic de necessitats i la dinamització de solucions entre els membres dels CEO i els membres de la comunitat. L'objectiu que persegueixen és obtenir reflexions participades construïdes col·lectivament per poder ser més operatius i transformadors. Es tracta d'intentar comprendre els actors i l'acció que desenvolupen (explicar), investigar per utilitzar la informació obtinguda en una millora de l'acció (aplicar) i utilitzar la investigació com a mitjà per dinamitzar estratègies de mobilització social, que s'han de constituir com un fi (implicar). Aquesta metodologia d'investigació proposada trasllada la població investigada d'objecte d'estudi passiu a subjecte d'estudi actiu del seu esdevenir; consisteix en una activitat intel·lectual que integra la investigació social, el treball educatiu i l'acció transformadora de la realitat.

En el cas que ens ocupa, s'aplicaria una IAP intra i inter CEO; en una altra etapa es duria a terme una IAP en les comunitats on es

troben els centres. Es tracta de dues etapes paral·leles i transversals. En la primera etapa es diagnosticaria el funcionament intern de cada CEO i la seva projecció amb els CEO que hi vulguin intercooperar. S'eligirien els responsables de cada departament perquè elaboressin una matriu de debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats (DAFO). També seria important que cada responsable respongués un qüestionari seguint la tècnica Delphi (vegeu Annex I).

Factors Interns	*Factors Externs*	*DAFO*
Debilitats	Amenaces	← Aspectes negatius
Fortaleses	Oportunitats	← Aspectes positius

A continuació mostrem un exemple de DAFO de CEO, que Ballesteros *et alii* (2011: 114-15) van elaborar a partir de l'anàlisi feta en relació amb 5 CEO que tenien voluntat d'intercooperar.

Aquests 5 CEO comptaven amb 586 treballadors, amb una facturació de 10,5 milions d'euros i amb un estat econòmic financer bo en el moment de l'estudi. Col·laboraven entre ells en alguns punts, però sobretot tenien interès a cooperar més i rendibilitzar aquesta acció. La matriu DAFO ens dóna una informació excel·lent per poder transformar la realitat. Les debilitats caldrà intentar anul·lar-les o reduir-les; les amenaces, eludir-les o amortir-les; les fortaleses, ampliar-les o mantenir-les, i les oportunitats, aprofitar-les.

DAFO	
Amenaces	*Debilitats*
1. La percepció que els potencials clients poden tenir de «mala qualitat» en conèixer els treballadors que elaboren el producte. (No obstant això aquesta situació sembla no produir-se quan l'activitat és la prestació d'un servei: pintura viària o jardineria.) 2. El mercat no visualitza el projecte. 3. La crisi econòmica afecta no només a l'activitat que es desenvolupa sinó que produeix desocupació en antics treballadors que retornen als CEO. 4. En adquirir productes elaborats per treballadors amb discapacitat intel·lectual, es pot pensar que s'està ajudant amb una «almoina» i es pot deixar de costat la competitivitat. 5. La poca ajuda de les famílies i l'entorn directe del discapacitat que pot exercir l'activitat laboral, en minva el desenvolupament integral.	1. La percepció que tot el treball que comporta apoderar les persones dificulta les feines o estratègies de caire empresarial. 2. Personal molt involucrat en el projecte: aquesta circumstància es converteix també en una debilitat molt important, ja que no els permet acceptar els suggeriments que se'ls pugui fer. Gairebé se'ls prenen com un atac i un sinònim de mala gestió. Tot i que sol·liciten una mirada no contaminada, posen de manifest aquesta circumstància automàticament. 3. La nul·la flexibilitat laboral. 4. La formació es converteix en una activitat molt important en períodes de baixa activitat: pot passar que sigui una formació en alguns casos desenfocada o només molt centrada en aquells aspectes que ja tenen en compte. 5. Algunes de les activitats que realitzen resten ocultes: manipulen i/o fabriquen per a/en nom d'altres. La seva personalitat es manté oculta. 6. Excessiva dependència del negoci del client industrial. 7. Volen ser percebuts com a competitius i com a treballadors, però al seu torn també volen mantenir el fet de la discapacitat com un element que els permet obtenir fons i cert reconeixement. D'alguna manera, pretenen utilitzar tots dos factors i poden resultar incompatibles. 8. No tenen imatge pròpia. 9. Es corre el risc d'una dispersió en els recursos i d'una improvisació permanent.

Oportunitats	*Fortaleses*
1. Verificació, en els llocs on els discapacitats realitzen l'activitat, que aquesta activitat és de qualitat i útil per a l'entorn en què la desenvolupen. 2. Suport municipal, ja que aquest tipus d'activitat ajuda a millorar la imatge de les corporacions locals. 3. Un CEO pròxim ha desenvolupat un model de centre que s'ha convertit en l'ideal a aconseguir. 4. Els productes són competitius per la qualitat i no només pel fet «social». 5. Cooperació amb clients industrials i compartició de recursos (plataformes de càrrega i descàrrega).	1. Il·lusió pel projecte de treball tant de directius com de treballadors. 2. Bon coneixement del teixit social i empresarial de la comarca. 3. Reduït nombre de persones que prenen decisions. 4. Estreta col·laboració i coordinació entre elles. Organització molt àgil. 5. Molt alta fidelització de clients a causa del treball ben fet, a banda dels avantatges de visibilitat de col·laboració entre ambdues parts. 6. Preocupació per la qualitat del treball realitzat. 7. Preocupació i promoció de la formació que qualifica les persones que desenvolupen l'activitat en aquests centres. 8. S'han establert contractes tant amb institucions públiques com amb institucions privades d'importància. Aquestes institucions són les primeres que han posat de rellevància la competitivitat d'aquests centres ja que les activitats a desenvolupar són cada cop més i de més envergadura. 9. Les persones que dirigeixen aquests centres estan molt vinculades amb el projecte, és més que una activitat professional. 10. Forta vinculació amb el territori en què desenvolupen l'activitat. 11. El senyal d'identitat és el projecte i no el producte. 12. Llocs de treball que no requereixen qualificació, la qual cosa permet una fàcil adaptació i/o translació de treballadors.

Font: Ballesteros, C. (2011). *Propuestas para la colaboración entre Centros Especiales de Empleo*. Madrid: AFEM, p. 114-115.

La segona etapa paral·lela i transversal, un cop establert cada DAFO i Delphi interns, consistirà a aplicar l'IAP entre els CEO que volen cooperar per consensuar aspectes com: valors, marca, sostenibilitat i estratègia d'assentament i incursió en la comunitat. A Ballesteros *et alii* (2011: 57) se sintetitzen les propostes dels experts en IAP per estructurar aquesta segona etapa:

1. *Conversa-reflexivitat inicial.* Primera reunió de negociació i implicació de les persones que promouen la investigació i el programa d'acció conseqüent. Generació d'un cronograma.
2. *Conversa-reflexivitat en les xarxes.* Investigació oberta del grup de població per recollir testimonis, dades i informació rellevant que porti a un autodiagnòstic.
3. *Conversa-reflexivitat inter i intragrupal.* Reflexió conjunta en grups on se sintetitzin els resultats de la investigació realitzada i es convoquin grups de creativitat social.
4. *Reflexivitat projectiva.* S'analitzen i es negocien les distintes propostes d'acció a implantar, que donarien lloc a diferents projectes o estratègies col·lectives. Es continua amb la dinamització social a través de la difusió del pla d'acció consensuat (vegeu Annex II).

Les propostes que, en aquest cas concret, s'apunten, des del punt de vista comunitari, per intercooperar són les següents:

> *A)* Reforçar i ampliar alguns dels treballs que són més visibles per als veïns perquè es desenvolupen al carrer (brigades de pintura viària i jardineria, principalment). Aquest aspecte esdevé de màxima importància per assolir la sensibilització de la població del territori, ja que visibiliza la discapacitat de les persones i, al mateix temps, redueix certs estigmes generalitzats basats en el desconeixement. En aquesta línia la gerent d'un dels CEO va fer referència a una conversa entre dues noies. Una va dir a l'altra: *Mira passen els beneits…* (en al·lusió als treballadors amb discapacitat que treballaven en feines de jardineria); l'altra li va contestar: *No són beneits són jardiners.*
>
> *B)* Ampliar l'àmbit d'actuació des de la discapacitat intel·lectual cap a altres discapacitats i situacions d'exclusió: discapacitats sensorials i físiques, malalties mentals, exclusió social…
>
> *C)* A banda de la campanya purament empresarial es proposa realitzar algun tipus de campanya de sensibilització de l'entorn. S'és ciutadà que treballa

> però que també participa de l'oci, la cultura, l'esport… *Desenvolupem capacitats, desenvolupem el nostre territori.*
>
> *D)* Seria interessant interaccionar amb els agents socials per analitzar diferents formes d'implicació: ajuntaments, comunitat autònoma, veïnat pròxim a cada centre, sindicats, empresaris de la zona, indústries de la zona, centres educatius de la zona, associacions. (Ballesteros, 2011: 116-117)

2.2 Creació de valor en les persones i en els productes

El terme *glocalizació* definit fonamentalment per la mundialització de l'economia i del mercat, la cultura, els drets i les oportunitats, per l'auge de les noves tecnologies de la informació i la comunicació, unida al progressiu retorn a l'àmbit local per aconseguir un millor benestar de la ciutadania, pot considerar-se una «resposta a les frustracions que genera una societat moderna en la qual no s'arriben a satisfer les necessitats bàsiques i, si s'aconsegueix, se'n creen d'altres vinculades a aspectes immaterials» (Ramos Feijoo, 2000: 189). Quant a l'àmbit empresarial, la rellevància del caràcter local pot entendre's en termes de potencialitat, és a dir, competitivitat i innovació, així com de valor afegit dels productes i serveis que desenvolupa.

És per això que tant la comunitat com els recursos del lloc i les dinàmiques que s'hi generen ofereixen beneficis empresarials en dos aspectes principals: competitivitat i innovació, i valor afegit.

- Competitivitat i innovació. La capacitat de l'empresa de ser competitiva s'aconsegueix amb el desenvolupament d'activitats identificades amb l'eficiència, l'eficàcia i la qualitat de la comercialització de productes, el control de processos, la investigació de mercats, el disseny i el desenvolupament de productes i serveis, per a la qual cosa és necessari dur a terme processos d'innovació que portin l'empresa a adaptar-se de manera efectiva a les exigències del sistema. La dimensió local pretén ser l'espai des del qual afrontar, amb elements propis i originals, algunes situacions de desavantatge que el sistema econòmic provoca als territoris.
- Valor afegit. Aquesta adaptació a les exigències del sistema econòmic ha de superar la mera productivitat material. Com que

> la fidelitat basada en el millor preu només es manté fins que la competència presenta un preu més barat, és essencial que els productes i serveis tinguin un valor intangible que puguin percebre fàcilment els potencials clients: la ciutadania. És a dir, cal convèncer que l'empresa afavoreix la millora del benestar de la ciutadania. El valor afegit també es pot trobar en la manera de procedir com a empresa i com a membre de la comunitat. (Ballesteros, 2011: 52)

És important que els CEO mostrin a la comunitat el seu valor afegit en el mercat, no només per ser espais d'integració social del col·lectiu de població activa discapacitada, sinó per demostrar l'eficiència dels seus treballadors, l'eficiència de les seves polítiques d'innovació i les sinergies amb altres empreses que en fan empreses competitives al més alt nivell. Per això és interessant la creació de valor des de la perspectiva del producte, entenent per producte el resultat final de l'aplicació de determinats processos fets per persones. Caldria diferenciar les activitats de fabricació de productes de menor visualització de les de prestació de serveis de major visualització social. És essencial, al seu torn, la creació de valor des de la formació. La formació en els CEO no només ajuda a desenvolupar determinades competències sinó que també pot cobrir certs períodes de l'any de menor activitat productiva, amb formació en competències noves que puguin convertir-se en noves línies de negoci. Podrien organitzar-se plans de formació conjunts entre diferents CEO amb activitats i processos comuns, així s'abaratiria l'esforç de la inversió. (Ballesteros, 2011: 85-86)

Després d'analitzar els 5 CEO esmentats, Ballesteros *et alii* (2011: 117-118) estableixen una sèrie de recomanacions per tal d'evitar que l'apoderament de les persones que els CEO utilitzen dificulti les estratègies d'eficiència empresarial:

a) Introduir-se en alguna activitat concreta que els permeti donar-se a conèixer a consumidors finals per mostrar la seva competència professional (cal explorar l'àrea de neteja industrial, la fabricació de productes d'ús quotidià sense gran complexitat d'elaboració).

b) Crear una marca general que serveixi per identificar el treball fet en els CEO, una marca que desprengui valors com qua-

litat, eficiència, competència o el gust per les coses ben fetes, sense recalcar qui són els treballadors dels CEO. Aquesta marca n'hauria d'englobar els valors i, per tant, hauria d'explicar què representen: «treballar amb i per a les persones», «resultats de qualitat», «eficiència social i eficiència humana» (el màxim benefici amb la mínima despesa social i humana). Seria interessant crear un logotip identificatiu que visualitzés la marca general a la qual s'adjunta una submarca sectorial o territorial específica.

c) Planificar la feina comercial amb la realització d'una recerca activa de clients interessants.

d) Respecte de les persones, seria important crear una figura que articulés les necessitats d'ocupació de cada centre i, fins i tot, d'empreses de la comarca. Pot explorar-se, en aquest sentit, aprofitar la figura de les ETT, però aplicant-hi un gir social.

e) Seria interessant dur a terme una política de recursos humans de promoció que dissenyés plans de carrera enfocats a l'ocupabilitat futura en el mercat laboral ordinari (el CEO com a empresa de transició).

f) Separar la formació/qualificació professional de la formació en habilitats socials.



Font: Ballesteros (2011: 92).

2.3 Eficiència en els processos

Els CEO no només aporten un gran benefici social, a més es pretén que siguin empreses socials rendibles; per això en el treball de Ballesteros (2011: 118-121) es fan una sèrie de reflexions i recomanacions:

> En relació amb els processos observats:
>
> *a)* Reforçar la proximitat d'instal·lacions i el destacament de persones tècniques, dels clients industrials a les instal·lacions (muntatge d'ordinadors, envasament). Es podrien compartir molls de càrrega, la qual cosa suposaria que el client industrial evitaria ampliar les seves instal·lacions i es generaria una dependència del negoci del client industrial.
>
> *b)* No s'observa una forta adaptació diferencial dels llocs de treball en les persones involucrades en els processos industrials d'alimentació i empaquetatge, respecte a treballadors sense discapacitat. Això en facilita la translació. No obstant això, les instal·lacions d'elaboració de productes dietètics difícilment es podrien utilitzar per a una producció alternativa d'altres productes, perquè encara que s'aconseguís es requereix un procés d'adaptació important, realitzat per personal especialitzat.
>
> *c)* En relació amb el muntatge i la verificació d'ordinadors, es requereix un cert coneixement i una formació superior a la d'altres casos: exigeix certes capacitats de discerniment de superació/no superació del test, i el muntatge exigeix certa destresa en la manipulació i fixació de peces petites. Això fa que aquestes activitats siguin apropiades per poder compartir amb un altre tipus de treballadors.
>
> *d)* Les línies de muntatge i verificació d'ordinadors mostren capacitat per muntar altres dispositius electrònics que utilitzin un nombre discret de components. Així mateix, la línia de verificació i revisió disposa de capacitat de determinades proves massives d'arrancada i d'utilització d'aplicacions informàtiques en general. Possiblement l'operació comporta més temps que si la realitzés una persona sense discapacitat, però, d'altra banda, es presenta menys subjecta a errors de muntatge.
>
> *e)* El procés d'envasament d'aliments sembla molt apropiat i, en certa mesura, s'assembla al procés de màrqueting directe. Des del punt de vista tècnic, a vegades podria sorgir algun problema en tallar i reposar el producte plàstic a la màquina que facilita l'envasament; no obstant això, unes senzilles normes de cura i vigilància del bon comportament de la talladora són suficients per evitar embussos o problemes d'indisponibilitat semblants. És un procés industrial de manipulació assistida

molt senzill que podria unificar-se en un sol centre. Passa el mateix amb el procés d'empaquetatge de lots per a supermercats, que és més simple encara que els anteriors processos d'envasament ja que no requereix cap màquina d'ajuda, necessita només una petita habilitat en la manipulació de grans peces.

f) El procés de recollida d'olis és simple, molt apropiat per a una manipulació senzilla, i causa un gran impacte social. A diferència d'altres processos industrials en què el treball es realitza bàsicament a les naus de producció, aquest es realitza amb connexió amb la societat i amb l'empresa. Es requereix habilitat per conduir el vehicle de recollida i entrega de l'oli. És un procés que podria ampliar-se a altres municipis i centralitzar la recollida i el processament en un sol CEO (el que estigui més a prop de la planta de reciclatge).

Deslligar l'activitat empresarial de la de suport, permetria aprofitar encara més les sinergies que poden establir-se entre els centres:

a) Potenciar la flexibilitat ocupacional. Cessió del capital humà en relació amb els perfils per capacitats, amb les necessitats dels diferents centres, amb l'increment de la productivitat i/o amb l'ocupabilitat de les persones amb discapacitat.
b) Millorar la coordinació entre els diferents centres i les àrees d'atenció i negoci.
c) Buscar espais comuns de trobada entre tècnics, responsables, àrees i centres/serveis.
d) Compartir una filosofia i una missió.
e) Ésser més eficaços en la capacitació, la formació i el reciclatge dels tècnics: equips multiprofessionals i transversals (centres i àrees).
f) Unificar/Compartir la gestió del desenvolupament comercial: necessitats de l'entorn territori, potencialitats del territori, participació i representació social, etc.

Però la proposta fonamental en relació amb la intercooperació integral i la generació de sinergies entre els CEO seria la de crear una macroestructura amb personalitat jurídica de fundació que tingués tres àrees: l'Àrea de Gestió de Persones, des d'on penjaria el Departament de Suport i Gestió; l'Àrea Social, dedicada a l'oci, l'habitatge, la sensibilització i el treball amb la societat civil; i l'Àrea Empresarial, de la qual dependrien els Departaments d'Administració, Finances, Compres, Màrqueting i Producció Comercial. El Departament de Màrqueting

es dedicaria a les subdivisions d'Investigació de Mercats, R+D i Nous Negocis, Grans Comptes, i Publicitat i Promoció. Del Departament de Producció Comercial penjarien cadascun dels CEO disposats a intercooperar. (Ballesteros, 2011: 121)

3. Conclusions

Els CEO són un model protegit d'inserció per a persones amb discapacitat en el mercat laboral, un model d'economia social. Els CEO són les empreses que presenten el percentatge més elevat de persones discapacitades treballant. A més de la funció social per a la qual van ser creats, també desenvolupen una important tasca econòmica i productiva. Si bé és cert que la crisi econòmica ha castigat més tard aquests centres que a la resta de les empreses, avui ja és una evidència la reducció d'ocupació que pateixen, la qual cosa fa necessària més que mai la recerca d'alternatives per rendibilitzar econòmicament aquests centres i la recerca de sinergies amb l'entorn i amb els altres CEO.

El treball de reflexió i anàlisi elaborat per un equip interdisciplinari de professors universitaris: *Propuestas para la colaboración entre Centros Especiales de Ocupación* ofereix un llistat de 25 mesures d'interès per invertir la tendència del mercat (Ballesteros, 2011: 123-124); les transcrivim a continuació a tall de conclusió:

1. Reforçar i ampliar alguns dels treballs amb més visibilitat per als veïns.
2. Introduir-se en alguna activitat concreta que els permeti donar-se a conèixer a consumidors finals per mostrar-los la competència professional, per exemple, en una àrea de neteja industrial a domicili.
3. Crear una marca. Crear un logotip que visualitzi la marca. Crear submarques sectorials o territorials.
4. Planificar la tasca comercial, amb la realització d'una recerca activa de clients interessants. Unificar esforços.
5. Cercar nous clients (per evitar l'excessiva dependència d'un sol client).
6. Crear una figura que articuli les necessitats d'ocupació de cada centre i, fins i tot, d'empreses de la comarca.
7. Explorar la idea de crear una ETT social.

8. Apoderar els usuaris (per a la qual cosa primer que res cal deixar d'anomenar-los així per passar a anomenar-los treballadors) i fer-los partíceps del desenvolupament del negoci i de la presa de decisions.
9. Realitzar la plantilla (descripció de llocs de treball/categories) de cada CEO i dissenyar plans de carrera i promoció enfocats a l'ocupabilitat futura.
10. Separar la formació/qualificació professional de la formació en habilitats socials.
11. Reforçar la proximitat d'instal·lacions i el destacament de persones tècniques dels clients industrials a les instal·lacions.
12. Adaptar alguns processos (muntatge d'ordinadors) perquè puguin ser compartits amb un altre tipus de treballadors amb un altre tipus de discapacitats/malaltia mental.
13. Especialitzar els centres. Unificar activitats.
14. Ampliar algunes activitats locals a la resta de municipis (recollida d'oli realitzada per tots els CEO i, després, centralitzar-ne l'emmagatzematge i el processament).
15. Canviar l'estructura empresarial, amb la segregació de l'Àrea Empresarial de l'Àrea Social i la unificació de totes les funcions de suport (administració, màrqueting) en una sola estructura comuna.
16. Segregar en empreses independents les funcions no essencials.
17. Potenciar la flexibilitat laboral i la cessió de capital humà.
18. Evitar la competència feroç entre els centres.
19. Compartir recursos (financers): els centres més rendibles «sostenen» els que no ho són tant; els puntuals moments àlgids en tresoreria poden ser necessaris per a altres centres (cooperativa de crèdit?).
20. Crear una central de compres.
21. Buscar noves formes creatives de finançament que, al mateix temps, reforcin el sentiment de pertinença al territori (treure accions a la venda entre famílies i societat civil).
22. Crear un instrument (web, catàleg…) que permeti el desenvolupament d'un mercat social.
23. Treballar en xarxa amb altres empreses d'economia social.
24. Identificar i separar els ingressos d'explotació del negoci d'altres ingressos fruit de patrocinis i subvencions.
25. Realitzar un estudi comptable/analític i d'origen/aplicació de fons.

4. Annexos

Annex I

Procediment tècnica DAFO

1. S'enuncia la qüestió a debatre i s'explica el procediment que s'ha de seguir.
2. S'entrega un full on apareix la matriu DAFO a cada persona.
3. Cada persona ha d'escriure en cadascun dels quadrants els aspectes que hi consideri oportuns.
4. Si les persones tenen dificultat per escriure, un monitor escriurà fidelment el que li sigui dictat.
5. Es formen petits grups i s'intercanvien les matrius formulades.
6. Es recullen totes les matrius i se n'elabora una que inclogui totes les aportacions.
7. Es debat en plenari.
8. S'elabora una matriu final.

Font: Montañés Serrano, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona: UOC, p. 155-156.

Procediment de la tècnica DELPHI

1. Se seleccionen els experts.
2. Es contacta amb els experts i se'ls explica el funcionament.
3. S'elabora el qüestionari amb les preguntes que interessa saber.
4. S'envia el qüestionari als experts i es marca una data límit per enviar les respostes.
5. Es redacta un informe amb la informació aportada pels experts.
6. S'envia un informe als experts. Es prega que enviïn, dins d'un termini marcat, els suggeriments que considerin oportuns.
7. Es redacta un nou informe.
8. La seqüència (pregunta-resposta-redacció d'informe) es pot repetir fins que es vegi que un nou enviament quasi no aportaria cap nova informació.

Font: Montañés Serrano, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona: UOC, p. 151-152.

Annex II

Etapa 1 IAP. Conversa i reflexivitat inicial

- Es manté una primera conversa amb l'entitat promotora per conèixer-ne el requeriment.
- Es configura un equip tècnic de la investigació.
- Es constitueix una comissió de seguiment.
- S'elabora un avantprojecte.
- Un cop fet el requeriment per part de l'entitat promotora es contacta amb les persones que podrien estar interessades en el procés.
- Es constitueixen les comissions de treball que es considerin oportunes.
- S'elabora un primer mapatge, un sociograma de les relacions que mantenen entre si el divers teixit associatiu amb les institucions i la població en general.
- Es dissenya un pla per donar a conèixer al conjunt de la ciutadania el procés iniciat per despertar interès en la població per participar-hi i crear un clima favorable que consolidi els compromisos adquirits.
- S'entrevisten experts temàtics, convivencials i metodològics.
- Es redacta el projecte.
- Es recullen i analitzen les dades aportades per fonts secundàries.
- Es fa un inventari de recursos i serveis.
- Es realitza un diagnòstic inicial de manera participativa.
- S'avaluen els punts forts i febles interns, i les oportunitats i demandes externes.
- Es redacta i prepara, per poder-lo debatre, un primer informe provisional.

Font: Montañés Serrano, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona: UOC, p. 125.

Etapa 2 IAP. Conversa i reflexivitat en les xarxes

- S'inicia la campanya de dinamització social.
- Se'n confecciona una mostra representativa.
- S'elabora la guia de les entrevistes i dels grups de discussió, així com el protocol a seguir en relació amb l'observació directa i participativa.
- Es contacta amb les persones i entitats que es vol entrevistar.
- Es realitzen les entrevistes individuals, grupals i els grups de discussió, i s'apliquen les tècniques que es creguin oportunes.
- S'analitza el material recollit.
- S'analitzen els grups socioculturals presents al municipi, l'estructura relacional que mantenen i les demandes i necessitats socials que presenten.
- S'elabora un segon informe provisional.
- Es redacta un informe divulgatiu on s'exposa, de manera resumida i fàcil de llegir, la informació que s'hagi demanat fins al moment.

Font: Montañés Serrano, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona: UOC, p. 125.

Etapa 3 IAP. Reflexivitat inter i intragrupal

- S'entrega l'informe divulgatiu als diferents actors que han participat en el procés.
- Es continua amb la campanya de dinamització/informació.
- Es convoquen els actors implicats en el procés a les trobades participatives de creativitat social.
- Es dissenya la manera de procedir per debatre i reflexionar participativament sobre la informació produïda.
- Es realitzen les trobades participatives de creativitat social.
- Se sotmet a valoració la informació generada.
- S'acorden els passos, que amb la redefinició dels daus, faran avançar la investigació participada.
- Es redacta un informe provisional.

Font: Montañés Serrano, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona: UOC, p. 126.

5. Bibliografia

AAVV (2007): *Congreso Nacional Empleo y Discapacidad Burgos 2007*. Madrid: AFEM.

AFEM (2006): *Libro verde sobre los itinerarios hacia el empleo de los jóvenes con discapacidad intelectual.* Badajoz: Asociación FEAPS para el Empleo.

AFEM (2008): *Libro blanco sobre los itinerarios hacia el empleo de los jóvenes con discapacidad intelectual.* Burgos: Asociación FEAPS para el Empleo.

Ballesteros, C. (coord.); Carrillo, D.; García, I.; Giménez, S.; Huertas, S.; Melara, M.P.; Sanz, M.A. (2011): *Propuestas para la colaboración entre Centros Especiales de Empleo.* Madrid: AFEM.

Barea, J.; Monzón, J.L. (2008): *Economía social e inserción laboral de las personas con discapacidad en el País Vasco*. Fundación BBVA.

Berumen, S.A. (2006): *Competitividad y Desarrollo Local*. Madrid: ESIC.

Bleckley, S. (1997): «How Can the Co-operative Sector Contribute to the Development of a Stakeholder Economy?», dins *Journal of Co-operative Studies*, p. 59-70.

Brogna, P. (2006): *El nuevo paradigma de la discapacidad y el rol de los profesionales de la rehabilitación*. Argentina: El Cisne.

—, Brunet Icart, I.; Belzunegui Eraso, A. (2001): «En torno a las redes de empresa y el territorio», dins *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 95, p. 69-98.

—, Casado, D. (2004): «Conocimiento y gestión del empleo de las personas con discapacidad», dins *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 50, p. 47-72.

—, Cepes (2009): *La economía social en España 2008/2009*. Madrid: Servimedia.

—, CERMI (2007): «Congreso de AFEM, red de CEE de personas con discapacidad intelectual», dins *Cermi.es*, núm. 55, p. 20-21.

—, CERMI (2009): «La crisis se ceba en los centros especiales de empleo», dins *Cermi.es*, núm. 81, p. 16.

—, CERMI (2010): «Avances en empleo para la discapacidad. Ley 27/2009, de 30 de diciembre, de medidas urgentes para el mantenimiento y el fomento del empleo y la protección de las personas

desempleadas: incidencia sobre las personas con discapacidad», dins *Cermi.es*, núm. 87, p. 14.

CES (1995): *Informe núm. 5* «Sobre la situación del empleo de las personas con discapacidad y propuestas para la reactivación». Madrid: CES.

Clakson, M.B. (1995): «A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance», dins *Academic of management review*, p. 92-117.

Comisión mundial del medio ambiente y del desarrollo (1992): *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza Editorial.

Covey, S. (2008): *El octavo hábito. De la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Ed. Paidós Empresa.

Cueto, B.; Malo, M.A.; Rodríguez, V.; Francos, C. (2009): *Trayectorias laborales de las personas con discapacidad y centros especiales de empleo: análisis empírico con la MCVL*.

De Pablo *et alii* (2003): *Desarrollo Local. Una estrategia para afrontar la globalización contando con personas*. Almeria: Universitat d'Almeria.

Donaldson, T.; Preston, L. (1995): «The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications», dins *Academic of management review*, p. 65-91.

Esteban, R.; Pérez, F.; Solá, X. (2009): *La aplicación del Derecho del Trabajo en los Centros especiales de empleo*. València: Tirant.

Fernandez, E.; Fernandez, M.; Avella, L. (2006): *Estrategia de producción*. 2a edició, Mc Graw Hill.

Fernández Aguado, J. (2009): *El alma de las organizaciones*. Madrid: Mind Value.

Ferreras A.; Tortosa, L. (2003): «Proyecto ADAPREC: Adaptación de puestos de trabajo industriales a personas con discapacidad», dins *Revista de Biomécanica*. València: Institut de Biomecànica de València, vol. 38, p. 27-31, gener.

García Roca, J. (1999): «Tercer Sector e Inserción social», dins *Alternativas: Cuadernos de Trabajo Social*, núm. 7, p. 47-62.

García Valverde, M.; González, R. (2004): «Discapacidad y Trabajo. Un balance tras el año europeo de las personas con discapacidad», dins *Temas Laborales*, núm. 75, p. 79-93.

Gasalla, J.M. (2003): *Marketing de la formación de directivos.* Madrid: Pirámide ESIC.

Gimenez Rodríguez. S. (2000): «Los agentes de socialización», dins Fermoso, P.; Pont, J. (2000): *Sociología de la educación.* València: Nau Llibres.

Goñi, J.J. (2007): «El trabajo en red y la generación de valor», dins *Harvard Deusto Business Review*, p. 58-63.

Heizer, J.; Render, B. (2007): *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas*. 8a edició, Pearson, Prentice-Hall.

Ibarra, S. Accessible el setembre de 2009 en: <http://www.monografias.com/trabajos16/configuraciones-productivas/configuraciones-productivas.shtml>

IOE, CIMOP (1998): *Discapacidad y Trabajo en España. Estudio de los procesos de inclusión y exclusión social de las personas con discapacidad*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Secretaría General de Asuntos Sociales, Instituto de Migraciones y Servicios Sociales.

Jameson, A. (2005): *Disability and employment – Review of literature and research. Equal Employment Opportunities Trust*, maig. Accessible el setembre de 2009 en: <http://www.eeotrust.org.nz/content/docs/survey/dis_empl_survey_report.doc>

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica.* Madrid: Pearson Educación, S.A.

Jones, T.E. (1995): «Instrumental Stakeholder Theory: A Syntesis of Ethics and Economics», dins *Academic of management review*, p. 404-435.

Jordan de Urríes, F.B.; Verdugo, M.A. (2010): *Informe sobre la situación de los Centros Especiales de Empleo en España*. Salamanca: Instituto Universitario de Integración en la Comunidad, Universidad de Salamanca.

Keller, K.L. (2002): «La tarjeta de informe de la marca», dins «Nuevas Tendencias en Marketing», *Harvard Business Review*. Barcelona: Deusto, p. 7-32.

Kumar, N. (2005): *El Marketing como estrategia.* Barcelona: Deusto.

Lanzas, V.; Lanzas, L.; Montoya, L. (2005): «Creación de empresas inteligentes, cinco disciplinas que contribuyen al proceso», dins *Scientia et Técnica*, any XI, núm. 28, octubre.

Larréche, J.C. *et alii* (2007): *Administración del Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones.* Mèxic: McGraw-Hill Interamericana.
Le Borterf, G. (1981): «La investigación participativa como proceso de educación crítica. Lineaminetos metodológicos», dins AAVV (1981): *Investigación participativa y praxis rural.* Lima: Mosca Azul.
Levitt, T. (2007): «La miopía del marketing», dins «Los mejores artículos de Ted Levitt sobre Marketing», *Harvard Business Review*, p. 309-350. Barcelona: Deusto.
Lewin, K. (1946): «Action research and minority problems», dins *Journal of Social Issues*, vol. 2, núm. 4, p. 34-46.
López, C.M.; Seco, E. (2005): «Discapacidad y empleo en España: su visibilidad», dins *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, juliol-desembre, p. 59-72.
López De Ceballos, P. (1989): *Un método para la investigación participativa.* Madrid: Popular.
—, Marchioni, M. (1994): *La utopía posible. La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales*. Tenerife: Benchomo.
—, Marchioni, M. (1999): *Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de una intervención comunitaria*. Madrid: Popular.
—, Marchioni, M. (2001): *Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de una intervención comunitaria*. Madrid: Popular.
Martínez, J.L.; Carbonel, M.; Agüero. A. (2006): *Los stakeholders y la acción social de la empresa*. Madrid: Ediciones jurídicas y sociales.
Maslow, A. (1998): *El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del Ser.* Barcelona: Ed. Kairos.
Ministeri de treball i assumptes socials (1995): *Voluntariado y personas mayores. Una experiencia de Investigación Acción Participativa (IAP)*.
Montañés Serrano, M. (2009): *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa.* Barcelona: UOC.
Moreno, M. *et alii* (2009): «La empresa con sentido» dins *Harvard Business Review*, núm. 175, p. 3-12.

Navarrete M.; Pac, D. (2001): «Discapacidad, formación y mercado de trabajo», dins *VI Congreso Español de Sociología, Federación Española de Sociología*. Salamanca.

Observatorio estatal de discapacidad 2012.

Organització Mundial de la Salut (2001): *Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF)*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Palazón Romero, F. (1993): «Implicación acción-reflexión-acción», dins *Investigación Acción Participativa*, monogràfic sobre documentació social. Madrid: Caritas Española.

Pérez Quintana, V. (2008): *Fórmulas de Intercooperación*. UCMTA.

Porter, M. (2002): *Ventaja Competitiva.* Mèxic: CECSA.

Precedo Ledo, A. (2004): *Nuevas realidades territoriales para el siglo xxi. Desarrollo local, identidad territorial y ciudad difusa*. Madrid: Síntesis.

Ramos Feijoo, C. (2000): «Enfoque comunitario, modernidad y postmodernidad. El trabajo social con la comunidad en tiempos de la globalización», dins *Alternativas: Cuadernos de Trabajo Social*, núm. 8, p. 185-204.

Real Academia Española (1992): *Diccionario de la Lengua Española.* Madrid: Espasa Calpe.

Rodríguez Díaz, M.C. *et alii* (2007): «Construcción participativa de un modelo socioecológico de inclusión social para personas en situación de discapacidad», dins *Acta Colombiana de Psicología*, vol. 10, núm. 2. p. 181-189.

Romañach, J.; Lobato, M. (2005): *Diversidad funcional, nuevo término para la lucha por la dignidad en la diversidad del ser humano*. Foro de Vida Independiente.

Rosenberg, M. (2008): *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Buenos Aires: Ed. Gran Aldea Editores.

Rubio Arribas, F.J. (2003): «La construcción social del empleo protegido: Los Centros Especial de Empleo», dins *Nomadas: Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, núm. 8.

Sánchez-Cervera Senra, J.M.; Sánchez-Cervera Valdés, J.M. (2005): «Los enclaves laborales», dins *Siglo Cero: Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*, vol. 36, núm. 214, p. 30-40.

Sánchez Medina, A. (2004): «Desarrollo sostenible y capital intelectual de un territorio», dins *Contribuciones a la Economía*. Text complet en: <http://www.eumed.net/ce/>

Schartz, K.; Schartz, H.; Blanck, P. (2002): «Employment of persons with disabilities in Information Technology jobs», dins *Literature review for «IT Works». Bahavioral Sciences and the Law*, vol. 20, p. 637-657.

Simonelli, A.; Camarotto, J. (2008): «Analysis of industrial tasks as a tool for the inclusion of people with disabilities in the work market», dins *Occupational Therapy International*, vol. 15, núm. 3, p. 150-164.

Tezanos, J.F. (2001): *La sociedad dividida.* Madrid: Biblioteca Nueva.

Turbull, S. (1997): «Stakeholder Co-peration», dins *Journal of Co-operative Studies,* p. 18-52.

Verdugo, M.A.; Jordán De Urríes, F.B. (2007): *Los Centros Especiales de Empleo en la Comunidad de Madrid. Un estudio de sus características y de la percepción de sus usuarios*. *Informe de Investigación*. Salamanca: INICO, Universitat de Salamanca.

Villa, P. (1990): *La estructuración de los mercados de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Col·lecció: Economía del Trabajo.

Universitat Rovira i Virgili

CÀTEDRA d'INCLUSIÓ SOCIAL
DIPUTACIÓ DE TGN / FUNDACIÓN ONCE / URV

La col·lecció Quaderns per a la Inclusió Social pretén ser el vehicle periòdic d'anàlisi i de reflexió-formació vers temes que en aquests temps ocupen i preocupen la societat: la vulnerabilitat i l'augment de riscos socials. Des d'aquestes pàgines s'aporten respostes i propostes per millorar i optimitzar els processos i mètodes d'intervenció social, així com identificar problemàtiques en funció de l'entorn per aportar-hi coneixement i pensament a un objectiu específic: el manteniment i l'enfortiment de la cohesió social.

Col·laboren

Fundación ONCE para la cooperación e integración social de personas con discapacidad

Desenvolupament Local

Diputació Tarragona

[publicacions] urv